

УДК 005.21:005.93:330.131.7

*О. П. Закорко,**к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту і економіки спорту, Національний університет фізичного виховання і спорту України, м. Київ
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8865-8402>**М. В. Дутчак,**д. н. з фізичного виховання та спорту, професор, професор кафедри оздоровчо-рекреаційної рухової активності, Національний університет фізичного виховання і спорту України, м. Київ
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6823-272X>**Т. В. Харчук,**д. е. н., професор, завідувач кафедри менеджменту і економіки спорту, Національний університет фізичного виховання і спорту України, м. Київ
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6842-3478>**Л. А. Кургузенкова,**к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту і економіки спорту, Національний університет фізичного виховання і спорту України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4839-7142>**О. О. Хіленко,**к. е. н., старший викладач кафедри менеджменту і економіки спорту, Національний університет фізичного виховання і спорту України
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-5238-4734>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.16.47

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ В РОЗВИТКУ БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

O. Zakorko,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Sports Management and Economy,
National University of Ukraine on Physical Education and Sport, Kyiv, Ukraine

M. Dutchak,

Doctor of Sciences in Physical Education and Sports, Professor,

Professor of the Department of Health-Enhancing Recreational Physical Activity
National University of Ukraine on Physical Education and Sport, Kyiv, Ukraine

T. Kharchuk,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Sports Management and Economy,
National University of Ukraine on Physical Education and Sport, Kyiv, Ukraine

L. Kurhuzenkova,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Sports Management and Economics,
National University of Ukraine on Physical Education and Sport

O. Khilenko,

PhD in Economics, Senior Lecturer of the Department of Sports Management and Economics,
National University of Ukraine on Physical Education and Sport

MODERN TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION: CHALLENGES AND PROSPECTS

У статті досліджуються ключові тенденції, що формують еволюцію бізнес-адміністрування в контексті цифрової трансформації, глобальної невизначеності та прискореної ринкової динаміки. Акцент робиться на зростаючій ролі цифровізації як рушійної сили структурних та управлінських зрушень, включаючи інтеграцію штучного інтелекту (ШІ), автоматизації та прийняття

рішень на основі даних. Особлива увага приділяється впливу поведінкової економіки на управлінську практику, підкреслюючи важливість психологічних, емоційних та соціальних факторів у поведінці зацікавлених сторін; порівнюється ресурсно-орієнтований підхід (RBV) та динамічний підхід (DCV) як теоретичні основи для досягнення стійкої конкурентної переваги за рахунок внутрішніх активів та адаптивності; розглядається стратегічна важливість UX-дизайну, Agile-методологій та грамотності даних як складових сучасних управлінських компетенцій. Систематизовано сучасні тенденції розвитку бізнес-адміністрування, а також окреслено перспективні напрями для наукових і практичних рішень.

This article provides a comprehensive analysis of current trends in the development of business administration amid global uncertainty, technological disruption, and the shift toward human-centered values. The study emphasizes the increasing significance of digital transformation as a key driver of structural and strategic change, with a focus on the integration of artificial intelligence (AI), machine learning (ML), automation, cloud solutions, and data-based decision-making.

The article first examines the theoretical foundations of modern business administration, then empirical data on the impact of digital and ESG trends on corporate governance, after which a model of the competencies of the manager of the future is proposed and the prospects for the adaptation of Ukrainian enterprises to

global changes are outlined. Particular attention is paid to the growing role of behavioral economics in shaping managerial decision-making. By incorporating psychological, emotional, and social dimensions, behavioral approaches allow for more accurate modeling of stakeholder behavior and internal organizational dynamics.

The research contrasts the Resource-Based View (RBV) with the Dynamic Capabilities View (DCV), illustrating how sustained competitive advantage depends both on the uniqueness of internal resources and the organization's ability to learn, reconfigure, and adapt in response to a volatile external environment.

Modern managerial paradigms are increasingly influenced by the implementation of UX design principles, Agile methodologies, and the development of data literacy among business leaders. These elements contribute to improved organizational responsiveness, customer-centric strategies, and cross-functional collaboration. Additionally, the paper addresses the ethical and strategic implications of AI/ML adoption in corporate governance, risk management, and human-machine interaction.

The transition from shareholder-centric to stakeholder-oriented value creation models is highlighted as a defining feature of contemporary business philosophy. The study concludes that business administration is evolving toward flexible, value-driven, data-intensive models grounded in technological agility, interdisciplinary thinking, emotional intelligence, and sustainability. These factors collectively shape a new management paradigm fit for the challenges of the 21st century.

Ключові слова: бізнес-адміністрування, цифрова трансформація, поведінкова економіка, теорія зацікавлених сторін, ресурсний підхід, динамічні можливості, цінність для акціонерів, корпоративне управління.

Key words: business administration, digital transformation, behavioral economics, stakeholder theory, resource-based view (RBV), dynamic capabilities (DCV), shareholder value, corporate governance.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

За останнє десятиліття бізнес-адміністрування переживає глибинну трансформацію, що зумовлена цифровізацією, динамікою глобальних ринків і зростанням суспільних очікувань від корпоративного сектора. Від Industry 4.0 і масової автоматизації до постпандемічної "гібридної" економіки кожен із цих трендів змушує переглядати класичні управлінські парадигми, переосмислювати роль менеджерів і оновлювати інструментарій прийняття рішень. Сучасне бізнес-середовище характеризуєть-

ся VUCA-ознаками (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity), що ускладнює довгострокове планування, проте водночас стимулює організації до інновацій, гнучкості та формування нових компетентностей.

Серед найбільш помітних тенденцій варто виокремити:

— цифрову трансформацію, що пов'язана із впровадженням хмарних сервісів, штучного інтелекту, аналітики "великих даних" та автоматизації бізнес-процесів, що істотно підвищує швидкість і якість управлінських рішень;

— стали та відповідальну бізнес-практику (ESG), яка зумовлює інтеграцію екологічних і соціальних критеріїв у корпоративні стратегії, бюджетування і звітність;

— аджайл-підходи та проєктне управління як перехід від жорстких ієрархічних структур до гнучких кросфункціональних команд, здатних швидко адаптуватися до змін запитів клієнтів і ринку;

— глобальні ланцюги постачань та ризик-менеджмент у контексті геополітичної турбулентності, енергетичних та логістичних криз;

— економіку талантів й етику праці через зміну моделей найму, розвиток дистанційної та змішаної зайнятості, зростання важливості мікронавчання і психологічного добробуту персоналу.

Попри привабливі перспективи, ці тенденції породжують низку викликів: кіберзагрози, дефіцит цифрових компетентностей, необхідність нових регуляторних підходів до ESG-звітності, зростання ролі поведінкової економіки у формуванні споживчого попиту тощо. У цьому контексті бізнес-адміністрування виступає міждисциплінарним "майданчиком" для інтеграції знань з менеджменту, фінансів, інформаційних технологій, права та соціології.

Актуальність дослідження полягає у потребі систематизувати сучасні тенденції розвитку бізнес-адміністрування, виявити сфери їхнього перетину та суперечності, а також окреслити перспективні напрями для наукових і практичних рішень. Це дозволить сформувати комплексне бачення майбутньої еволюції управлінських практик та визначити вимоги до компетентностей фахівців в умовах постійних трансформацій.

МЕТА СТАТТІ

Мета статті проаналізувати ключові тенденції розвитку бізнес-адміністрування у глобальному та вітчизняному вимірах, виявити головні виклики для компаній і освітніх програм, а також запропонувати напрями подальших досліджень і практичних дій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності організацій у VUCA-реальності.

Для досягнення поставленої мети у статті передбачено: розкрити сутність сучасного бізнес-адміністрування як міждисциплінарної сфери, що поєднує економічні, поведінкові, цифрові та управлінські компоненти; визначити ключові глобальні та технологічні чинники, що зумовлюють трансформацію підходів до бізнес-управління в умовах нестабільності та цифровізації; проаналізувати вплив поведінкової економіки на процеси прийняття управлінських рішень у контексті стейкхолдер-орієнтованого підходу; оцінити значущість ресурсно-орієнтованого підходу (RBV) і концепції динамічних здібностей (DCV) у формуванні стратегічної стійкості організації; узагальнити актуальні тенденції, виклики та перспективи бізнес-адміністрування, сформулювати висновки щодо нової управлінської парадигми XXI століття.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика трансформації бізнес-адміністрування у XXI столітті активно висвітлюється в науковій та прикладній літературі. Серед фундаментальних досліджень варто виокремити праці А. Чендлера, в яких проаналізовано еволюцію структур корпоративного управління, та дослідження Дж. Лоуренса і П. Лорша, які започат-

кували контингентний підхід до управління, що залишається актуальним в умовах мінливого бізнес-середовища [4; 10]. Значну увагу в сучасних публікаціях приділено впливу цифровізації та технологій штучного інтелекту (AI/ML) на бізнес-процеси [1; 17; 19]. Згідно з результатами глобальних досліджень (Deloitte Digital Transformation Survey, McKinsey ESG Pulse Report, PwC ESG Trends), цифрові рішення не лише змінюють моделі операційної діяльності, а і формують нові вимоги до управлінських компетентностей [5; 11; 13].

Окремий напрям становлять дослідження з поведінкової економіки, започатковані Д. Канеманом та Р. Талером, які обґрунтовують вплив когнітивних упереджень на управлінські рішення та взаємодію зі стейкхолдерами [8; 16]. У цьому контексті зростає значущість UX-дизайну (користувачького досвіду) та клієнтоцентричного мислення.

Сучасна наукова дискусія також охоплює теоретичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств. Так, ресурсно-орієнтована теорія (Resource-Based View) Біргера Вернефельта та Джея Барні акцентується на внутрішніх активах, тоді як концепція динамічних здібностей (Dynamic Capabilities View) Девіда Тіса фокусується на здатності організацій адаптуватися до змін [8; 3; 15].

У контексті зміни ціннісних орієнтирів варто відзначити концепцію "Створення акціонерної цінності" (Creating Shareholder Value) А. Раппапорта та подальший розвиток стейкхолдер-орієнтованих моделей, що ставлять у центр уваги не лише інвесторів, а і ширший спектр зацікавлених сторін [14].

Таким чином, огляд актуальної літератури свідчить про міждисциплінарний характер проблематики бізнес-адміністрування та потребу в нових управлінських підходах, здатних інтегрувати економічні, технологічні та поведінкові чинники.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є комплексний аналіз сучасних тенденцій у сфері бізнес-адміністрування в умовах цифрової трансформації, глобальних викликів та зміни управлінських парадигм.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасне бізнес-адміністрування формується на перехресті класичних, неокласичних, посткласичних та сучасних управлінських концепцій (Lean, Agile), які формувалися на межі посткласичних шкіл управління. У XXI ст. вони не заперечуються, а інтегруються: процесна раціональність Файоля поєднується з поведінковими моделями мотивації та ситуативною адаптивністю, утворюючи багаторівневу систему управління, здатну функціонувати у VUCA-середовищі.

Однією з важливих характеристик сучасного бізнес-адміністрування є його мультидисциплінарна природа, яка полягає у поєднанні знань, методів і підходів з різних наукових і прикладних галузей для ефективного управління організаціями. Це забезпечує комплексне бачення управлінських процесів та дозволяє адаптуватися до складного, динамічного середовища. Основні складові

Таблиця 1. Основні складові мультидисциплінарності у бізнес-адмініструванні

Дисципліна	Що вона дає для бізнес-адміністрування
Економіка	Аналіз витрат і доходів, оптимізація ресурсів, макро- і мікроекономічне середовище
Соціологія	Розуміння поведінки колективів, корпоративної культури, соціальної динаміки
Психологія	Мотивація, лідерство, прийняття рішень, стресостійкість
Право	Регулювання діяльності, корпоративне управління, відповідальність
Інформаційні технології	Автоматизація процесів, цифрова трансформація, Big Data, штучний інтелект
Фінанси та бухгалтерія	Ухвалення інвестиційних рішень, контроль бюджету, оцінка ефективності
Маркетинг	Дослідження ринку, управління брендом, задоволення потреб клієнтів
Стратегічний менеджмент	Постановка цілей, розробка стратегії, аналіз середовища
Етика й філософія бізнесу	Соціальна відповідальність, доброчесність, сталий розвиток
Управління персоналом	Рекрутинг, розвиток, утримання і залучення співробітників

Джерело: сформовано на основі [6; 9].

мультидисциплінарності у бізнес-адмініструванні наведено у таблиці 1.

Таким чином, бізнес-адміністрування розглядається як комплексна наука, яка акумулює знання з економіки (ціноутворення, фінанси), соціології (організаційна культура, лідерство), права (корпоративне та міжнародне), інформаційних технологій (цифрові платформи, ШІ) та психології (поведінка споживачів, дизайн сервісу). Внаслідок цього ключовим принципом стає синтез здатність менеджера комбінувати різноспрямовані підходи для створення цілісної системи управління, а мультидисциплінарність забезпечує гнучкість, адаптивність та здатність до інновацій, що критично важливо для сучасних керівників у бізнесі.

Сучасне бізнес-адміністрування переживає трансформаційний зсув у напрямку переосмислення базових цінностей, які визначають взаємодію між компанією, клієнтом, суспільством та середовищем. Традиційні парадигми, які орієнтувалися винятково на економічний зиск (Shareholder Value — цінність для акціонерів управлінська парадигма, згідно з якою головною метою компанії є максимізація прибутку для власників акцій), поступово поступаються місцем мультимірним моделям створення цінності, що враховують інтереси широкого кола зацікавлених сторін, сталого розвитку, соціальної відповідальності та цифрової етики. У центрі теоретичного дискурсу стоїть питання створення та привласнення цінності. Сучасні фреймворки (Porter's Value Chain, Business Model Canvas, Service-Dominant Logic) доповнені концепціями створення спільної цінності (CSV) та новітньої парадигми оцінки корпоративної ефективності та інтеграції стійких практик у стратегії управління, інвестицій і звітності (ESG). Це зумовлює подвійний фокус: економічну ефективність прибутку, продуктивність, конкурентні переваги та соціальну значущість сталий розвиток, етичну відповідальність, залученість стейкхолдерів.

Важливими посткласичними підходами, які акцентують увагу на внутрішніх можливостях підприємства та здатності адаптуватися до змінного середовища, є ресурсна і динамічна школи у бізнес-адмініструванні. Вони

стали особливо актуальними у XXI столітті в умовах високої динаміки ринку, цифровізації, глобалізації та швидкоплинної конкуренції.

Основна ідея ресурсної школи (Resource-Based View, RBV) полягає в тому, що організаційний успіх залежить не стільки від зовнішнього середовища, скільки від унікальних внутрішніх ресурсів (матеріальних, нематеріальних, людських), якими володіє компанія. Ключові автори ресурсної школи Біргер Вернерфельт, Джей Барні, Маргарет А. Петераф вважають, що конкурентна перевага виникає з рідкісних, незамінних, важко імітованих і цінних ресурсів (VRIO-модель); ресурси та компетенції визначають стратегічний вибір компанії; стратегія це управління портфелем ресурсів, а не просто реагування на зовнішнє середовище [18; 3; 12]. Модель VRIO включає: Value — цінність ресурсу; Rarity — рідкісність; Inimitability — унікальність/труднощі копіювання; Organization — організаційна підтримка використання ресурсу.

Як основні ресурси дані автори розглядають репутацію бренду; патенти, інтелектуальну власність; корпоративну культуру; унікальні технології чи бізнес-процеси. Замість аналізу зовнішнього середовища (як у М. Портера), вони фокусуються на внутрішніх сильних сторонах компанії і, таким чином, трансформують стратегічне мислення в бік внутрішніх компетенцій і нематеріальних активів, розвиваючи його для багатонаціональних компаній, зосереджуючи увагу на джерелах конкурентних переваг поза межами окремого бізнес-юніту.

Динамічна школа (Dynamic Capabilities View, DCV) вважає, що успішні компанії мають динамічні здібності здатність переосмислювати, перебудовувати, інтегрувати і трансформувати свої ресурси відповідно до змін навколишнього середовища. Авторами даної парадигми є Девід Тіс, Гері Пізано, Емі Шуен [15]. Ключові положення динамічної школи:

— конкуренція — це не стільки про володіння ресурсами, скільки про здатність швидко змінюватися;

— управлінці мають постійно виявляти нові можливості, перебудовувати структури, розвивати нові компетенції;

Таблиця 2. Порівняльна характеристика стейкхолдерського та поведінкового підходів

Критерій порівняння	Стейкхолдерський підхід	Поведінковий підхід
Фокус уваги	Інтереси всіх зацікавлених сторін (споживачі, партнери, громада)	Поведінка менеджерів і співробітників всередині організації
Ціль управління	Збалансування очікувань різних груп стейкхолдерів	Оптимізація рішень і стимулювання мотивації персоналу
Інструменти	Картування стейкхолдерів, аналіз впливу, діалог з громадами	Теорії мотивації, когнітивні моделі, групова динаміка
Ризики	Ігнорування інтересів окремих груп може спричинити репутаційні втрати	Непередбачуваність поведінки, групове мислення, викривлення оцінок
Практичне застосування	KCB, ESG-звітність, етичний маркетинг	Управління змінами, Agile-команди, коучинг

Джерело: сформовано на основі [7; 8; 16].

— особливу роль відіграють інновації, навчання, адаптивність та організаційне перетворення.

При цьому, основними динамічними здібностями вважаються сенсінг (sensing) виявлення можливостей; сейсінг (seizing) їхня реалізація; ре-конфігурація (reconfiguring) перебудова ресурсів.

У межах Resource-Based View (RBV) організація розглядається як комбінація унікальних, важко відтворюваних ресурсів. Доповнена підходом Dynamic Capabilities, вона пояснює, як фірми адаптуються до змін шляхом сенсінгу (відчуття можливостей), сейсінгу (захоплення) та трансформування (переконфігурація ресурсів). У цифровому контексті ці можливості значною мірою спираються на дані та аналітику.

У сучасному бізнес-адмініструванні все більше уваги приділяється розумінню того, як організації взаємодіють із зовнішніми і внутрішніми зацікавленими сторонами, а також як поведінка індивідів і колективів впливає на ефективність управлінських рішень. У цьому контексті важливу роль відіграють дві концептуальні рамки стейкхолдерський підхід (stakeholder approach) і поведінковий підхід (behavioral approach).

Теорія стейкхолдерів (Stakeholder Theory) це управлінська та етична концепція, розроблена американським філософом та бізнес-етиком Р. Едвардом Фріменом (R. Edward Freeman) у 1984 році у праці "Strategic Management: A Stakeholder Approach" [7]. Теорія стейкхолдерів стверджує, що успішна компанія має враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів), а не лише акціонерів. Ключові принципи теорії: бізнес має етичну відповідальність перед усіма стейкхолдерами; успішне управління дорівнює балансу інтересів усіх сторін; стейкхолдери це партнери, а не просто зовнішні чинники; фокус не лише на прибуток, а й на довіру, справедливість і взаємну вигоду. Теорія стейкхолдерів змінює уявлення про мету бізнесу, підкреслюючи, що довгостроковий успіх можливий лише в партнерстві з усіма учасниками економічної екосистеми. Вона розширює межі управління від акціонер-центризму до багатомандатної моделі, де менеджер балансує інтереси інвесторів, працівників, клієнтів, суспільства.

Поведінкова економіка (Даніел Канеман, Річард Талер) додає знання про когнітивні упередження, що впливають на рішення менеджерів і споживачів, підкрес-

люючи потребу у поведінково-орієнтованих інструментах (nudging, design thinking). Даніел Канеман, автор книги "Thinking, Fast and Slow", створив концепцію двох систем мислення: система 1 — швидка, інтуїтивна; система 2 — повільна, логічна [8]. Його головна ідея: повсякденне мислення це нерациональний процес. Концепція застосовується у прийнятті управлінських рішень, врахуванні когнітивних упереджень і є важливою для лідерства, поведінкового маркетингу та UX (користувачького досвіду).

Основною ідеєю Річарда Талера є поведінкова економіка та "підштовхування" (nudge theory) [16]. Його ідеї використовуються у формуванні політик і стратегій через "підштовхування" до правильних дій в HR, CSR, ESG, державному управлінні, спортивному менеджменті (поведінка вболівальників, учасників).

Порівняльну характеристику стейкхолдерського та поведінкового підходів надано у таблиці 2.

Обидва підходи поведінковий і стейкхолдерський є ключовими у формуванні сучасного бачення бізнес-адміністрування. Вони доповнюють один одного, адже ефективне управління потребує і розуміння зовнішнього контексту (стейкхолдерів), і глибокої уваги до внутрішньої комунікації, мотивації, поведінки (behavioral). У практиці бізнесу, особливо в умовах цифрової трансформації та підвищених вимог до соціальної відповідальності, інтеграція обох ракурсів дозволяє формувати більш адаптивні, етичні та ефективні організації.

У контексті глобалізації, цифровізації та постійної змінності ринку традиційні ієрархічні моделі управління дедалі частіше поступаються місцем більш гнучким, адаптивним системам. У відповідь на зростаючу турбулентність бізнес переходить від функціональних ієрархій до проєктних та продукт-орієнтованих структур. Однією з ключових трансформацій сучасного бізнес-адміністрування стало впровадження проєктно-орієнтованого управління (Project-Oriented Management), яке акцентує увагу на досягненні стратегічних цілей через реалізацію чітко визначених проєктів, що мають обмеження в часі, бюджеті та обсязі, а також Agile.

Проєктне управління дає змогу підприємствам реалізовувати інновації в контрольованих умовах, гнучко реагувати на зовнішні виклики, забезпечувати міжфункціональну координацію, формувати тимчасові команди з чітким фокусом на результат.

Таблиця 3. Компоненти та характеристика цифрової трансформації як метاپарадигми

Компонента	Характеристика
Технологічна	Big Data, хмарні обчислення, штучний інтелект, блокчейн
Організаційна модель	Agile/Lean, плоскі структури, віддалене управління
Культура	Data-driven мислення, відкритість до експериментів
Лідерство	Цифровий лідер, фасилітатор змін, архітектор середовища
Цінності	Швидкість, прозорість, інноваційність, персоналізація
Критерії ефективності	Впровадження змін, гнучкість, адаптивність, цифрова зрілість

Джерело: сформовано на основі [17; 19].

Agile — скоріше філософія, а не метод. Це підхід до управління проектами, який наголошує на гнучкості, адаптивності, постійній співпраці з клієнтом і швидкому реагуванні на зміни. Вона виникла як альтернатива традиційним, жорстко структурованим методам управління (наприклад, Waterfall), і нині є основою сучасного проектного менеджменту, особливо у сфері IT, цифрових продуктів і стартапів. Agile-логіка застосовується й у маркетингу (Agile Marketing); управлінні персоналом (Agile HR); освіті (Agile Learning); державному управлінні (GovTech); бізнесі загалом у вигляді Agile Transformation.

Висока інформаційна насиченість середовища вимагає гнучких структур (Agile, проектні офіси), динамічного лідерства, нових цифрових інструментів інтеграції (ERP, CRM, collaboration tools). Організації мають не лише адаптуватися, а й використовувати інформаційний надлишок як перевагу (data-driven decision-making). Цифрова трансформація вийшла за межі технічного оновлення бізнесу, сформувавши метاپарадигму, яка інтегрує нові способи мислення, управлінські моделі, організаційні архітектури та цінності. На відміну від окремих інструментів цифровізації (ERP, CRM, автоматизація тощо), вона охоплює не тільки впровадження цифрових рішень, але й стратегічну реконфігурацію бізнес-моделей, організаційної культури, лідерства, взаємодії зі стейкхолдерами.

У контексті бізнес-адміністрування представники школи контингентного підходу Альфред Чендлер і Джеймс Лоуренс з Полом Лоршем є ключовими фігурами, що зробили визначальний внесок у розуміння структури та поведінки організацій. Вперше зв'язок між стратегією та структурою було обгрунтовано А. Чендлером, який у праці *Strategy and Structure* (1962) довів, що організаційна структура повинна підпорядковуватися обраній корпоративній стратегії. Ідеї Альфреда Чендлера щодо взаємозв'язку між стратегією та структурою набувають нового звучання в умовах цифрового ландшафту: "Стратегія визначає структуру" (Structure follows strategy) — але в умовах цифровізації структура має бути гнучкою, модульною та адаптивною, аби не перешкоджати впровадженню інновацій [4].

У межах контингентної теорії управління Лоуренс і Лорш (1967) зазначають, що ефективність структури залежить від відповідності внутрішніх підсистем до специфіки зовнішнього середовища. Лоуренс і Лорш, аналізуючи диференціацію та інтеграцію в організаціях, наголошували на необхідності

адаптації підсистем до зовнішнього середовища [10]. У цифрову епоху це означає постійне оновлення ролей та процесів, зменшення ієрархій та впровадження платформеного управління. Цифрова трансформація (ЦТ) як метاپарадигма включає певні компоненти (Таблиця 3).

Як бачимо, цифрова трансформація як метاپарадигма виходить за межі IT, охоплює всі рівні корпоративного управління; актуалізує міждисциплінарні школи (ресурсну, поведінкову, проектну); вимагає нової компетентнісної моделі менеджера — digital-savvy (той, хто добре орієнтується у цифровому середовищі), етичного, відкритого до змін. На відміну від окремих інструментів цифровізації (ERP, CRM, автоматизація тощо), метاپарадигма цифрової трансформації передбачає перевизначення логіки бізнес-адміністрування в умовах гіперзв'язку, гнучкості та клієнтоцентричності.

Парадигмальні зрушення, спричинені ЦТ, ведуть від ієрархічних структур до платформених і мережових моделей; від контролю та регламенту до самоорганізації, agile-процесів; від оптимізації витрат до управління цінністю для всіх стейкхолдерів; від закритих бізнес-моделей до екосистемних альянсів і відкритої інноваційності.

Цифрова трансформація виступає також як інтегратор міждисциплінарних підходів і не належить до окремої школи управління, натомість вона акумулює ресурсну, динамічну, стейкхолдерську, проектну логіку; охоплює Agile, Lean, Design Thinking, ESG-цінності, Data-Driven підходи; формує метакомпетенції менеджерів майбутнього (цифрова грамотність, системне мислення, стратегічна адаптивність). Ключовими метакомпетенціями в умовах цифрової метاپарадигми є: гнучкість і адаптивність, колаборація через цифрові платформи, грамотність у сфері даних, стратегічне управління в умовах невизначеності. Тобто, цифрова трансформація виступає метاپарадигмою, що змінює правила гри у бізнес-адмініструванні. Вона не є альтернативою традиційним школам вона інтегрує їх, збагачуючи смисловими, методологічними та інструментальними новаціями.

За результатами дослідження Deloitte Digital Transformation 2023 Survey щодо цифрової трансформації [5]:

— 87% керівників визнають, що цифрова трансформація є пріоритетом номер один у корпоративній стратегії;

Таблиця 4. Компетентності менеджера та їхня сутність

Компетентність	Сутність
Особистий вимір Критичне та системне мислення Стресостійкість Гнучкість і адаптивність Мотивація до навчання	Здатність бачити причинно-наслідкові зв'язки, моделювати ситуації, ухвалювати обгрунтовані рішення Вміння зберігати ефективність в умовах тиску, криз або невизначеності Швидка реакція на зміни, відкритість до нового Постійне самовдосконалення, розвиток soft & digital skills
Міжособистісний вимір Лідерство Комунікаційні навички Емоційний інтелект (EQ) Управління командною динамікою	Уміння надихати, вести за собою, формувати візію Ефективне усне, письмове та візуальне спілкування Усвідомлення емоцій, емпатія, саморегуляція Робота з різними поколіннями, конфліктами, кросфункціональними командами
Функціональний вимір Проектне мислення Операційне управління Фінансова грамотність Знання цифрових інструментів	Побудова, реалізація та моніторинг проєктів (Agile, Scrum, Waterfall) Оптимізація ресурсів, процесів, логістики Аналіз звітності, бюджетування, фінансове планування ERP, CRM, BI, AI-аналітика, кібербезпека
Стратегічний вимір Інноваційність Ціннісне управління (ESG/CSR) Глобальне бачення Стратегічне планування	Генерація нових ідей, дизайн-мислення, культура експериментів Орієнтація на сталий розвиток, етичне лідерство Міжнародний досвід, кроскультурна чутливість, цифрова дипломатія Розробка довгострокових сценаріїв, управління змінами

Джерело: сформовано на основі [6; 9; 17;19].

— компанії з високим рівнем цифрової зрілості в середньому демонструють на 23% вищу рентабельність активів (ROA) та на 19% кращу продуктивність праці;

— впровадження AI (штучний інтелект) і ML (машинне навчання) у корпоративне управління забезпечує скорочення операційних витрат до 20%; прискорення прийняття управлінських рішень на 30—40%.

Згідно з McKinsey & Company ESG Pulse Report 2022 щодо ESG (Environmental, Social, Governance) трендів [11]:

— понад 70% інвесторів розглядають ESG-фактори як ключовий елемент при прийнятті рішень щодо капіталовкладень;

— компанії з високим ESG-рейтингом: мали на 10% нижчу вартість капіталу; демонстрували на 21% кращі фінансові результати у довгостроковій перспективі;

— у 2023 році 55% глобальних компаній інтегрували ESG-показники в систему мотивації топ-менеджменту.

За результатами досліджень PwC ESG Trends Survey (2023) 46% компаній вже мають ESG аналітиків, які працюють разом з IT-відділами; 65% підприємств звітують про ESG індикатори у своїх інтегрованих звітах [13].

Цифрова трансформація та ESG тренди радикально змінюють структуру корпоративного управління: з одного боку, зростає прозорість, швидкість і адаптивність; з іншого етичні, екологічні й соціальні параметри стають новими стратегічними орієнтирами. Компанії, які синергізують ці два вектори, отримують конкурентну перевагу у глобальному середовищі.

Таким чином, можна стверджувати про наявність операційно-фінансового ефекту цифровізації оскільки автоматизація та AI-аналітика не лише підвищують швидкість і якість управлінських рішень, але й суттєво

скорочують витрати та знижують ризики помилок. Висока екологічна і соціальна відповідальність компанії корелює зі здешевленням капіталу та зростанням інвестиційного інтересу, що дає змогу більш ефективно реалізовувати стратегії довгострокового розвитку і надає фінансові переваги ESG-лідерів. Завдяки синергії "цифра + ESG" компанії, які інтегрують цифрові рішення для автоматизації ESG-звітності (наприклад, на базі блокчейну чи хмарних платформ), значно підвищують прозорість, довіру стейкхолдерів і водночас знижують свій екологічний слід.

У сучасних умовах цифровізації, глобалізації, ESG-інтеграції та VUCA-середовища менеджер майбутнього повинен володіти міждисциплінарним набором компетентностей. Їх можна згрупувати у чотири взаємопов'язані виміри: особистий, міжособистісний, функціональний та стратегічний.

Особистісний вимір — це базовий рівень, що визначає здатність менеджера до самоуправління, розвитку та адаптації. Його компетентнісний профіль формується на перетині кількох дисциплін — управління, психології, даних, етики, екології, цифрових технологій та комунікацій. Такий міждисциплінарний підхід забезпечує стратегічну гнучкість, інноваційність мислення та вміння адаптуватися до швидкоплинних контекстів.

Міжособистісний вимір спрямований на ефективну взаємодію з командою, партнерами, суспільством. В умовах зростання складності соціальних та організаційних систем міжособистісні навички менеджера майбутнього набувають ключового значення. Вони стають не просто "м'якими навичками" (soft skills), а стратегічною складовою лідерства, що забезпечує довіру, співпрацю, емоційну залученість команд і стабільність організаційної культури.

Функціональний вимір охоплює практичні знання, навички та інструментарій, які дозволяють менеджеру

ефективно виконувати управлінські функції у змінному, цифрово орієнтованому та багатфакторному середовищі. У контексті нової управлінської парадигми функціональні компетенції менеджера повинні бути адаптивними, інтегрованими та спрямованими на створення цінності для стейкхолдерів.

Стратегічний вимір формує здатність бачити "велику картину", діяти на випередження. У контексті глибоких трансформацій бізнес-середовища стратегічний вимір управління набуває вирішального значення. Менеджер майбутнього виступає не лише виконавцем операційних функцій, а насамперед — архітектором довгострокової цінності, здатним формувати візії, переосмислювати бізнес-моделі та реалізовувати інноваційні сценарії розвитку.

У таблиці 4 наведено основні компетентності менеджера з бізнес-адміністрування з урахуванням сучасних трендів та викликів майбутнього.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного аналізу встановлено, що сучасне бізнес-адміністрування знаходиться у фазі глибокої трансформації, зумовленої впливом цифровізації, сталого розвитку (ESG) та зміни парадигми від орієнтації на акціонерну вартість до моделі цінності для стейкхолдерів.

Однією з визначальних рис нової управлінської дійсності є перехід до міждисциплінарних, гнучких, технологічно адаптивних і людиноцентричних моделей прийняття рішень.

У роботі окреслено такі ключові тенденції:

- зростаюча роль AI/ML-рішень у корпоративному управлінні;
- поява digital-savvy управлінців як критичної компетенції;
- інтеграція ESG-метрик у системи корпоративного управління та стратегії зростання;
- домінування Agile-підходів та культури швидкого реагування;
- посилення значущості Data Literacy у всіх функціональних блоках компанії.

Водночас вітчизняний контекст висвітлює потребу в адаптації світових практик до реалій українського ринку, з урахуванням воєнних ризиків, цифрової нерівності, низького рівня впровадження ESG-стандартів та недостатньої інституціональної підтримки інновацій.

Перспективи подальших досліджень полягають у: розробці моделі компетенцій управлінця майбутнього, релевантної для українських підприємств; оцінюванні ефективності впровадження цифрових та ESG інструментів на рівні бізнес-юнітів; вивченні впливу глибокої цифрової трансформації (AI, blockchain, IoT) на організаційні структури; розширенні емпіричної бази шляхом аналізу кейсів українських компаній, що демонструють стійкість і інноваційність в умовах кризи.

Таким чином, бізнес-адміністрування у XXI столітті потребує переосмислення не лише інструментів і методів, а й базових управлінських цінностей. Формування адаптивних, етично відповідальних та технологічно

гнучких управлінських практик постає як стратегічний вектор для подальших дослідницьких і практичних зусиль.

Література:

1. Брюховецька Н. Ю., Булеєв І. П., Чорна О. А. Еволюція в підходах до управління підприємствами в умовах цифрових трансформацій. БІЗНЕСІНФОРМ 2024. № 10. С. 451—461. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-451-461>.
2. Baiyere, A., Salmela, H., & Tapanainen, T. 2020. Digital Transformation and the New Logics of Business Process Management. European Journal of Information Systems. 2020. № 29 (3). С.238—259. DOI: <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1718007>.
3. Barney Jay. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. JOURNAL OF MANAGEMENT. 1991. VOL. 17, NO. 1, URL:[https://josephmahoney.web-illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web-illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20(1991).pdf).
4. Chandler A. D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge, MA: MIT Press. 1962. P.480. URL: <https://archive.org/details/strategystructur00chan>.
5. Deloitte Center for Integrated Research. Mapping digital transformation value: metrics that matter. 2023. URL:<https://www2.deloitte.com/xe/en/insights/topics/digital-transformation/metrics-that-matter.html>.
6. Epstein, M. J., Buhovac, A. R. Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental and Economic Impacts. Greenleaf Publishing. 2014. URL:https://www.bkconnection.com/static/Making_Sustainability_Work_-2nd_EXCERPT.pdf.
7. Freeman E. Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Pitman. 1984. P. 292. URL:https://www.researchgate.net/publication/228320877_A_Stakeholder_Approach_to_Strategic_Management.
8. Kahneman D. Thinking, Fast and Slow. New York: Farrar, Straus and Giroux. 2011. P. 499. URL: <https://archive.org/details/ThinkingFastAndSlowByDanielKahneman>
9. Klein, J. T. Interdisciplinarity: History, Theory, and Practice. Detroit: Wayne State University Press. 1990. URL: <https://archive.org/details/interdisciplinar00kleirich/page/n5/mode/2up>
10. Lawrence P.R., Lorsch J.W. Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration. Boston: Harvard Business School Press. 1967. P.280. URL: <https://archive.org/details/organizationenvi00lawr>.
11. McKinsey & Company. Environmental, Social and Governance (ESG) strategy and impact. 2023. URL:<https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/how-we-help-clients/sustainability-and-social-impact-strategies/environmental-social-and-governance>.
12. Peteraf M. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View Strategic Management Journal. 1993. Vol. 14, No. 3. P. 179—191. URL: [https://josephmahoney.web-illinois.edu/BA545_Fall%202022/Peteraf%20\(1993\).pdf](https://josephmahoney.web-illinois.edu/BA545_Fall%202022/Peteraf%20(1993).pdf).
13. PwC. Digital Trends in Operations Survey. 2025. URL: <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting>

ting/business-transformation/digital-supply-chain-survey.html.

14. Rappaport A. Creating Shareholder Value: The New Standard for Business Performance. New York: The Free Press. 1986. P.224. URL: <https://archive.org/details/creatingsharehol00rapp>.

15. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18, № 7. P. 509—533. URL: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z).

16. Thaler R. H., Sunstein C. R. Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness. New Haven: Yale University Press. 2008. P. 312. URL: <https://archive.org/details/NudgeImprovingDecisionsAboutHealthWealthAndHappiness>.

17. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. The Journal of Strategic Information Systems. 2019. Vol. 28 (2). P. 118—144. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>.

18. Wernerfelt B. A Resource-Based View of the Firm Strategic Management Journal. 1984. Vol. 5, No. 2. P. 171-180. URL: <http://web.mit.edu/bwerner/www/papers/AResource-BasedViewoftheFirm.pdf>.

19. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Boston: Harvard Business Review Press. 2014. P. 292.

References:

1. Briukhovets'ka, N. Yu., Bulieiev, I. P. and Chorna, O. A. (2024), "Evolution in Approaches to Enterprise Management in the Context of Digital Transformations", Biznesinform, vol. 10, pp. 451—461. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-451-461>

2. Baiyere, A., Salmela, H., & Tapanainen, T. (2020), "Digital Transformation and the New Logics of Business Process Management", European Journal of Information Systems, vol. 29 (3), pp. 238—259. DOI: <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1718007>

3. Barney, J. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", Journal of management, vol. 17, no. 1, available at: [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20(1991).pdf) (Accessed 25 July 2025).

4. Chandler, A. D. (1962), Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise, MIT Press, Cambridge, USA, available at: <https://archive.org/details/strategystructur00chan> (Accessed 25 July 2025).

5. Deloitte Center for Integrated Research (2023), "Mapping digital transformation value: metrics that matter", available at: <https://www2.deloitte.com/xe/en/insights/topics/digital-transformation/metrics-that-matter.html> (Accessed 25 July 2025).

6. Epstein, M. J., & Buhovac, A. R. (2014), "Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental and Economic Impacts Greenleaf Publishing", available at: https://www.bkconnection.com/static/Making_Sustainability_Work_2nd_EXCERPT.pdf (Accessed 25 July 2025).

7. Freeman, E. (1984), Strategic management: A stakeholder approach, Pitman, Bostonm, USA, available at:

https://www.researchgate.net/publication/228320877_A_Stakeholder_Approach_to_Strategic_Management (Accessed 25 July 2025).

8. Kahneman, D. (2011), Thinking, Fast and Slow, Farrar, Straus and Giroux, New York, USA, available at: <https://archive.org/details/ThinkingFastAndSlowByDanielKahneman> (Accessed 25 July 2025).

9. Klein, J. T. (1990), Interdisciplinarity: History, Theory, and Practice, Wayne State University Press, Detroit, USA, available at: <https://archive.org/details/interdisciplinar00kleirich/page/n5/mode/2up> (Accessed 25 July 2025).

10. Lawrence, P. R. and Lorsch, J. W. (1967), Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration, Harvard Business School Press, Boston, USA, available at: <https://archive.org/details/organizationenvi00lawr> (Accessed 25 July 2025).

11. McKinsey & Company (2023), "Environmental, Social and Governance (ESG) strategy and impact", available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/how-we-help-clients/sustainability-and-social-impact-strategies/environmental-social-and-governance> (Accessed 25 July 2025).

12. Peteraf, M. (1993), "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View", Strategic Management Journal, Vol. 14, No. 3, pp. 179—191, available at: [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Peteraf%20\(1993\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Peteraf%20(1993).pdf) (Accessed 25 July 2025).

13. PwC (2025), "2025 Digital Trends in Operations Survey", available at: <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/business-transformation/digital-supply-chain-survey.html> (Accessed 25 July 2025).

14. Rappaport, A. (1986), Creating Shareholder Value: The New Standard for Business Performance, The Free Press, New York, USA, available at: <https://archive.org/details/creatingsharehol00rapp> (Accessed 25 July 2025).

15. Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", Strategic Management Journal, Vol. 18, no. 7, pp. 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)

16. Thaler, R. H. and Sunstein, C. R. (2008), Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness, Yale University Press, New Haven, USA, available at: <https://archive.org/details/NudgeImprovingDecisionsAboutHealthWealthAndHappiness> (Accessed 25 July 2025).

17. Vial, G. (2019), "Understanding digital transformation: A review and a research agenda", The Journal of Strategic Information Systems, Vol. 28 (2), pp. 118—144. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>

18. Wernerfelt, B. (1984), "A Resource-Based View of the Firm", Strategic Management Journal, Vol. 5, No. 2, pp. 171—180, available at: <http://web.mit.edu/bwerner/www/papers/AResource-BasedViewoftheFirm.pdf> (Accessed 25 July 2025).

19. Westerman, G., Bonnet, D. and McAfee, A. (2014), Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation, Harvard Business Review Press, Boston, USA.

Стаття надійшла до редакції 04.08.2025 р.